

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля»
Пестовської Зої Станіславівни
на дисертаційну роботу Глухого Артема Олеговича
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ», подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертаційної роботи

Дисертаційна робота А.О. Глухого присвячена актуальній проблемі сучасного менеджменту – трансформації систем формування персоналу. В умовах глобальної цифровізації, загострення дефіциту кваліфікованих кадрів в Україні через міграційні процеси та воєнний стан, традиційні підходи до найму, відбору, утримання і розвитку персоналу втрачають свою ефективність. Автор обґрунтовано доводить, що виживання та розвиток вітчизняних підприємств залежить від їхньої здатності інтегрувати інноваційні HR-технології у процеси формування кадрового потенціалу.

Сучасні організації змушені оперативно реагувати на трансформацію ринку праці, впроваджувати цифрові інструменти управління персоналом, розвивати брендинг роботодавця та формувати нові підходи до залучення і утримання талантів. У цьому контексті важливим є переосмислення ролі HR-функції як стратегічного партнера бізнесу, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, актуальність теми зумовлена необхідністю формування ефективних моделей розвитку людського капіталу, які враховують сучасні виклики, пов'язані з дистанційною зайнятістю, гібридними форматами роботи, швидкою зміною компетентнісних вимог та зростанням ролі безперервного навчання. В умовах невизначеності та високого рівня ризиків саме інноваційні підходи до формування персоналу дозволяють підприємствам забезпечити стійкість, підвищити продуктивність праці та досягти стратегічних цілей розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Важливість теми дослідження підтверджується її зв'язком з науково-дослідною роботою кафедри менеджменту ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», зокрема за темами «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (номер державної реєстрації 0118U000840) та «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (номер державної реєстрації 0124U002972).

Ступінь обґрунтованості наукових результатів, висновків дослідження

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичного обґрунтування удосконалення системи формування персоналу організації, а також надання практичних рекомендацій щодо їх застосування у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження виступає процес формування персоналу організації, а предметом науковий та методичний інструментарій оцінювання та удосконалення системи формування персоналу організації.

Наукова значущість роботи підтверджується низкою авторських розробок, серед яких слід виділити:

- уточнення понятійного апарату: автор пропонує поглиблене трактування поняття «формування персоналу», розглядаючи його не лише як набір процедур найму, а як процес створення ефективної кадрової політики, яка виконує стратегічну, трансакційну і трансформаційну функції для розвитку якісного персоналу організації;

- удосконалення системи формування персоналу, яка передбачає виділення покрокової інструкції щодо вирішення завдання створення ефективної команди працівників, а також критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу організації, яка містить десять критеріїв, за якими згруповано сто підкритеріїв, що оцінюються за бальною шкалою;

- обґрунтування доцільності впровадження HRtech-інструментів, що дозволяє мінімізувати суб'єктивізм і підвищити швидкість закриття вакансій.

Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості безпосереднього впровадження розроблених моделей у діяльність українських підприємств різних галузей. Запропоновані методики дозволять організаціям суттєво знизити плинність кадрів і витрати на адаптацію нових співробітників.

Запропоновані науково-методичні підходи та практичні інструменти пройшли апробацію і вже були впроваджені в діяльність ТОВ «ДМЗ КОМІНМЕТ» (довідка № 737/1 від 27.11.2025 р.), ТОВ «ФАРУТТІ» (довідка № 22/07-2025 від 22.07.2025 р.), ТОВ «АГРОМАШСЕРВІС» (довідка № 3 від 21.07.2025). Зокрема, у першому та другому випадку впроваджено критеріальну методику оцінювання системи формування персоналу. У третьому – впроваджено запропонований автором алгоритм удосконалення системи формування персоналу, комплекс заходів щодо підвищення потенціалу системи формування персоналу, план цифрової трансформації HR-процесів.

Структура дисертаційної роботи

Дисертація має логічну та послідовну структуру:

- у першому розділі ґрунтовно проаналізовано теоретичні засади формування персоналу, систематизовано наявні підходи і визначено роль людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності організації;
- другий розділ присвячено аналітичній оцінці світових тенденції у формуванні персоналу організації, а також аналізу існуючих систем формування персоналу на прикладі підприємств переробної промисловості. Автор продемонстрував високий рівень володіння інструментами статистичного та економічного аналізу, виявивши проблеми в управлінні кадрами;
- у третьому розділі представлено практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних стратегій формування персоналу. Запропонована

методика критеріального оцінювання системи формування персоналу та рекомендації щодо впровадження цифрових технологій в систему формування персоналу заслуговує на високу оцінку.

**Достовірність та наукова новизна результатів дослідження,
повнота їх викладу в опублікованих працях**

Отримані результати дослідження, зумовлені реалізацією поставлених у роботі завдань, засвідчують наукову новизну, практичну цінність та наявність предмета наукової дискусії й захисту. У сукупності вони спрямовані на вирішення важливого науково-прикладного завдання – розробці наукових положень щодо аналізування стану системи формування персоналу організації та розвитку методики визначення шляхів удосконалення цієї системи на основі відповідної фактологічної та критеріальної бази.

Основні положення дисертації відображено у 11 наукових публікаціях, з яких 5 опубліковано у фахових виданнях України, що входять до переліку МОН України. Результати дослідження також були представлені на 7 міжнародних науково-практичних конференціях, що підтверджує їх актуальність і наукове обговорення у професійному середовищі.

Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація А.О. Глухого відповідає спеціальності 07 Менеджмент.

Її структура охоплює вступ, три змістові розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи становить 303 сторінки, з яких 194 – основний текст. Робота містить 26 таблиць, 42 рисунки і 7 додатків, що сприяє ілюстративному розкриттю матеріалу. Дисертація написана державною мовою, витримана у науковому стилі, логічно структурована та відповідає всім вимогам щодо оформлення, обсягу та наукового рівня, визначеним «Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової

установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами).

Зауваження та дискусійні положення дисертації

Позитивно оцінюючи роботу в цілому, вважаю за необхідне висловити окремі побажання та виділити дискусійні моменти:

1. Автор, розглядаючи дефініцію «персонал», зазначає, що працівники «складають її колектив» (підрозділ 1.1, с. 36). Таке визначення потребує уточнення щодо змістового навантаження поняття «колектив» та його відмінності від поняття «персонал». Таке розмежування дозволило б пояснити їх використання та співвідношення у дисертаційному дослідженні.

2. Аналізуючи ризики, що виникають в процесі формування персоналу в умовах війни (підрозділ 2.2), доцільно було б виділити механізми дистанційного формування команд та управління релокованим персоналом, що дозволило б керівництву організації передбачати можливості загрози зазначених процесів.

3. Слід погодитися з автором, що для розвитку культури відкритості до впровадження штучного інтелекту необхідним є створення системи поширення передового досвіду (с. 179, підрозділ 3.2). Втім, далі по тексту (с. 187-188) розглядаються лише окремі питання використання штучного інтелекту для розвитку навичок персоналу. На нашу думку, доцільно було б виділити в цьому контексті перекваліфікацію та розвиток компетентностей керівників і працівників в умовах цифровізації.

4. Авторське бачення вимірів впливу штучного інтелекту на менеджмент (табл. 3.2) та напрямів підвищення продуктивності менеджменту за рахунок впровадження штучного інтелекту (с. 175-179) викликає питання щодо розуміння процесу вимірювання: це лінгвістична чи числова величина. Для більшої переконливості висновків щодо можливості управляти ступенем такого впливу на ефективність менеджменту за рахунок використання штучного інтелекту має бути авторське пояснення.

Висловлені зауваження не знижують позитивної оцінки теоретичного рівня та практичного значення результатів поданої на захист дисертаційної роботи.

Загальна оцінка дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Глухого Артема Олеговича «Удосконалення системи формування персоналу організації» є завершеним самостійним науковим дослідженням, що містить нові обґрунтовані результати, які вирішують важливе науково-прикладне завдання у сфері формування персоналу та відповідає чинним вимогам.

Публікації за матеріалами дисертації підтверджують належний рівень кваліфікації автора, здатність до проведення ґрунтовних наукових узагальнень, критичних оцінок, формулювання обґрунтованих висновків і отримання нових наукових результатів.

Враховуючи наведені вище аргументи, Глухий Артем Олегович заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний рецензент:
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
ВНЗ «Університет імені
Альфреда Нобеля»


Зоя ПЕСТОВСЬКА



ПЕСТОВСЬКА ЗОЯ СТАНІСЛАВІВНА

Результат перевірки підпису	Підпис вірний
П.І.Б.	ПЕСТОВСЬКА ЗОЯ СТАНІСЛАВІВНА
РНОКПП	2738410028
Організація (установа)	ФІЗИЧНА ОСОБА
Код ЄДРПОУ	
Посада	
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для даних від Надавача)	04:53:47 28.04.2026
Сертифікат виданий	КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер	5E984D526F82F38F040000008A391F02A9038307
Тип носія особистого ключа	Захищений
Алгоритм підпису	dstu4145
Тип підпису	Кваліфікований
Формат підпису	CAAdES-T
Сертифікат	Кваліфікований